

سلسلة المدير الممارس

الأمين

# توصيل رؤيتك

تالولا كارترايت  
ديفيد بالدوين

نقله إلى العربية  
محمد محمود التوبة

دليل الأفكار العملية



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
MOHAMMED BIN RASHID  
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان  
Obekkan

❦ دليل الأفكار العملية ❦

# توميل رؤيتك



دليل الأفكار العملية

# توصيل رؤيتك

تأليف

قالولا كارترايت

و ديفيد بالدوين

نقله إلى العربية

محمد محمود التوبة

Original Title  
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK

Communicating Your Vision  
Takula Cartwright and David Baldwin  
Copyright © 2006 Center for Creative Leadership  
ISBN 1-882197-96-8

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition  
Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro,  
North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

حقوق الطابعة العربية محفوظة للمبيكان بالتعاقد مع مركز القيادة الإبداعية، شمال كارولينا، الولايات المتحدة الأمريكية.

© 2009 - 1430

ISBN 2 - 616 - 54 - 9960 - 978

الناشر العربي للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة موسى للمكاتب  
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517  
الطبعة العربية الأولى 1430 هـ - 2009 م

٢ مكتبة العبيكان، 1430 هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كارتررايت، تالولا

توصيل رؤيتك، / تالولا كارتررايت: محمد محمود التوبة - الرياض، 1430 هـ

40 ص: 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 2 - 616 - 54 - 9960 - 978

1. إدارة الأعمال 2. إدارة الأفراد آ. التوبة، محمد محمود (مترجم)

ب. العنوان ج. السلسلة

1430 / 400

ديوي 658.4



مركز القيادة الإبداعية  
CENTER FOR CREATIVE LEADERSHIP  
FOUNDED BY DAVID BALDWIN

الناشر العربي للنشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعتبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

الناشر العربي للنشر

امتياز التوزيع شركة مكتبة

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ، فوتوكوبي، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

توطئة

سلسلة الكتب

## دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنموية، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقديم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



## مَجْمُوعَاتُ الْكَلِمَاتِ

### الصفحة

### الموضوع

١١	لماذا تحتاج إلى رؤية؟
١١	ما هي الرؤية؟
١٤	دور القائد
٢٦	أمثلة لتوصيل الرؤية
٢٨	مواجهة المقاومة
٢٣	كلمات أخيرة
٣٥	قراءات مقترحة
٣٦	خلفية
٣٧	خلاصة النقاط الرئيسة



## بايجاز

يجب أن تكون الرؤية موضع مشاركة لكي تفعل ما هو مقصود منها أن تفعل: وهو أن تُلهم عمل منظمتك، وتوضحه، وتركزه. وقسم من عملك - بوصفك قائداً - هو أن توجد الالتزام برؤية منظمتك. ولكي تفعل هذا، يجب عليك أن توصل رؤيتك على نحو ناجع. ونقترح في هذا الكتاب الإرشادي طرقاً عديدة لتوصيل الرؤية، ونناقش أيضاً كيفية التعامل مع جمهور مستمع مقاوم وما يجب فعله في الحالة التي تكون فيها أنت نفسك مقاوماً. سوف تتعلم كيف توصل الرؤية إلى الآخرين بطرق تساعدكم على فهمها وتذكرها، ثم على المتابعة ليشاركوا فيها هم أنفسهم.



## لماذا نحتاج إلى رؤية ؟

يواجه القادة في منظمات اليوم قضايا النمو، والتغيير، والتحول إلى المواصفات الشخصية، والعودة، والتقانة التي تجبرهم على إيجاد طرق جديدة نحو النجاح والقابلية للاستدامة. ولكن المسار الإستراتيجي الذي تألق حديثاً لا يستطيع بنفسه أن يوجد التركيز، والأساليب الداعمة، وبعد النظر المتبصر الضروري من أجل النمو الطويل الأمد والأثر العميق. وكما أشار ريتشارد هيوز وكيت بيتي في (التحول إلى قائد إستراتيجي) فقد أخفق العديد من المنظمات التي تنعثر، في أن توصل إستراتيجياتها توصيلاً ناجحاً، فالموظفون لا يفهمون أدوارهم في تطبيق مهمة المنظمة وإستراتيجيتها. ويستطيع القادة أن يتبنوا العديد من الأساليب لتنسيق الرسائل وإيجاد التراصف بين الموظفين، سواء على مستوى الوحدة، أو الفريق، أو المنظمة. وأحد الأساليب الناجعة هو نقل المقصد الإستراتيجي من خلال رؤية- وهي حالة مستقبلية مُتخيلة أو مرئية تُمسك بوضوح باتجاه المنظمة وتحدد وجهتها المقصودة.

## ما هي الرؤية؟

تصف الرؤية إنجازاً ما أو حالة مستقبلية ما سوف تبلغها المنظمة أو تحقيقها. والرؤية تلهم عمل المنظمة، وتوضحه، وتركزه طوال مدة مهمة من الزمان. وتختلف الرؤية عن الغايات، التي تعبر عن الخطوات في خطة توضع من أجل تحقيق غرض. وتختلف الرؤية عن بيان المهمة، الذي يشرح أسباب وجود المنظمة أو الأسباب الداعية إلى نشدان أغراضها.

كانت رؤية هنري فورد سيارة تكون في مقدور العائلات، وحلم ستيف جوبس بحواسيب شخصية سارة من الناحية الجمالية وسهلة الاستخدام



ويكون لها جاذبية جماهيرية وتطلق قدرة إبداعية شعبية عامة. ومهما تكن رؤية منظمتك فإن توصيل تلك الرؤية هو تحديد فريد. فالموظفون قد لا يوافقون على قيم المنظمة، أو قد يكونون غير راغبين في أن يتغيروا أو أن يتأثروا في اتجاه معين. وقد يسيئون قصد القائد، أو يكون لديهم اضطراب في تخيل حالة المستقبل المعبر عنها في الرؤية. التوصيل الناجع للرؤية أمر حيوي.

### فهم الرؤية

خذ لحظة للتأمل في رؤية منظمتك. واستخدم الأسئلة الآتية لتركيز أفكارك ولتستغل انطباعاتك عن الرؤية.

- ما هي رؤية منظمتك؟

.....

.....

- من الذي أنشأ تلك الرؤية لمنظمتك؟

.....

.....

- ما الأهمية التي تضعها على الرؤية؟

.....

.....

- إلى أي مدى هي قابلة للتصديق؟

.....

.....

- ما الذي تود أن تغيره بشأنها؟

.....

.....

وتحدد الخصائص الآتية رؤية ناجعة. ما الفرق بينها وبين رؤية منظمتك؟

• يمكن تخيلها - توجد صورة للمستقبل يمكن الوصول إليها.

• ملهمة - تشعل الرغبة والصلة الشخصية مع القيم (انظر الرؤية والقيم في صحيفة العمل في الصفحات )

• واقعية - قابلة للتحقيق، مع اتجاه مركز ونتائج يمكن تمييزها

• مرنة - تقدم حيزاً للتمو، وتلاءم، وتتطور

• واضحة - سهلة التوصيل والفهم

• ملزمة - تحرك الناس إلى العمل

في الوقت الذي يوجد فيه فروق يجب أن تقوم بين الرؤية، والمهمة، والغايات، يمكن تطبيق الإستراتيجيات، والأساليب الفنية الخاصة بالتواصل، على الثلاثة كلها. وفي هذا الكتاب الإرشادي سوف تكون أقل اهتماماً بالفروق وأكثر اهتماماً بالتواصل.

## دور القائد

قسم من أقسام وظيفة القائد هو إيجاد الالتزام بصورة النجاح المستقبلي للمنظمة والاصطفاف مع هذه الصورة. وتوصيل الرؤية في كل المنظمة هو توصيل جوهري لتحريك المنظمة قدماً.

ولكي يلهم القائد الالتزام بالرؤية، يحتاج إلى أن يمتلك طريقة ناجعة لتوصيل الرؤية. وحسب ما يفترض، فالقائد يدعم الرؤية ويستطيع أن يعتمد على عاطفته الشخصية ذكراً كان أو أنثى، وعلى التزامه المهني وصدقه ليكون ديناميكياً حركياً في عرض الرؤية للآخرين. ويقول ديفيد كامبل، وهو زميل كبير في مركز القيادة الإبداعية: إن القادة الذين يُنظر إليهم بوصفهم ديناميكين حركيين، يمتلكون عاطفة تجاه شيء ما ويتحدثون عنه في الغالب. ويجب أن يكون القادة على هذه الدينامية الحركية نحو الرؤية. يجب أن يكونوا مشبوبي العاطفة نحوها، ويجب أن يتحدثوا عنها مراراً. الكثير من الناس في المنظمة يعززون رؤيتها إلى الناس الذين يشغلون أدوار القيادة. فإذا توقف القادة عن الحديث عن الرؤية، فسيصير من الأصعب أن نراها. وللمحافظة على الرؤية حية في منظمة معينة، يستغل الفريق التنفيذي أستوديو الفيديو في الموقع لتسجيل مكونات الرؤية. ويوزع التسجيل إلكترونياً على المديرين حول الكرة الأرضية ويستخدم منبراً للتواصل ولاستلام التغذية الراجعة من تقاريرهم المباشرة في إنجاز رؤية المنظمة.

إنك لن تستطيع أبداً أن تتواصل كثيراً جداً. عامل كل جهد في التواصل وكأنه أهم محاولتك في توصيل الرسالة إلى الخارج. قد لا يستمع الناس لها في المرة الأولى في كل الأماكن، وحين يسمعونها أخيراً، يمكن أن يروا أن ذلك هو أول مرة قلت أنت عنها أي شيء. وهذا صحيح على نحو خاص حين يقدم القائد رؤية جديدة. فالناس يحتاجون إلى الوقت وإلى الفرص ليستمعوا لها، وإلى فصل الرسالة عن ضوضاء التغيير. وتستغرق المسألة أكثر من مذكرة أو خطاب لتأسر الانتباه وتبني الدعم. وزع الرؤية على حقب متفاوتة في كل المحادثات المنتظمة، وكن ديناميكياً حركياً، وكن عامداً بشأن التواصل المستمر.

### القصص

القصص تمنح الحياة للرؤية وتساعد الناس على أن تراها بوضوح وعلى أن تتذكرها، والقصص تمنح الرؤية الأمانة الموثوقة عن طريق بنائها على أساس من القيم المشتركة والحقائق، إن قص القصص ينشئ الثقة ويأسر قلوب الجمهور المستمع وعقولهم، والقصص تؤسس أرضية مشتركة بين القاص (القائد صاحب الرؤية في هذه الحالة) وبين جمهور المستمعين (القادة الآخرين، والمديرين، والموظفين، وحملة الأسهم، والزبائن، والآخرين المرتبطين مع المنظمة). القصة أداة قوية من أجل نشر الرؤية، والناس يشاركون في القصة مع الآخرين، وهو ما ينشئ أثراً كالموجات المتتالية.

في كتابه (إدارة التحولات: والاستفادة من التغيير أقصى استفادة) يشرح وليام بريدجيز رؤيته باستخدام قصة من التاريخ القديم، وهي قصة موسى (عليه السلام) وهو يقود بني إسرائيل في الخروج من مصر. والقصة ودروسها مأثوفة، وتعد أداة رائعة من أجل حفز قرائه وإلهامهم؛ ليعتصنوا

استعارته ويدافعوا عنها من أجل التغيير، والآثار الجانبية العاطفية له، وما تدعو الحاجة إليه ليحدث؛ كي يحرك الناس من المقاومة إلى الدعم.

القصص تستحث الناس حول قضية، وتمنحهم الثقة وهم يتحركون قُدماً في وجه المجهول غير المُتَيَقَّن. ويسمى ستيفن دينغ القصص بوصفها أدوات لتوصيل الرؤية، نقاط الانطلاق مثل منصة الوثب، وهو يتحدث في كتابه كيف يستخدم المسؤولون في البنك الدولي القصص لتوصيل رؤى المشاريع التي يمولها.

### الرؤية والقيم

بيان الرؤية يعبر من الناحية النموذجية عن مثل أعلى، وهو في الغالب مرتبط بالقيم التقليدية للمنظمة. والقيم هي المعتقدات التي يجب أن تنعكس في سلوك المنظمة وفي خطط سياساتها كذلك وفي ممارساتها الرسمية، وعلى سبيل المثال، كيف تعامل المنظمة موظفيها، وحملة الأسهم، والزبائن؟ وكيف تعالج النزاع والتغيير؟ وكيف تشجع التجديد والقائمين بالمشاريع. في بعض المنظمات قد يكون هناك اختلاف بين القيم التي تتبناها المنظمة (القيم المقررة) وبين القيم المعبر عنها (قيم في العمل).

ما هي أوضح ثلاث قيم تدعمها منظمتك استناداً إلى السلوكيات التي تلاحظها؟

..... ١.

..... ٢.

..... ٣.

استعرض أجوبتك في صحيفة فهم الرؤية في الصفحات.  
كيف تتصل القيم الثلاث التي أدرجتها مع رؤية منظمتك؟

---

---

---

فكر الآن في دورك بوصفك قائداً في منظمتك مع القيم المعبر  
عنها والرؤية، وأجب عن الأسئلة الآتية:

■ كيف توصل، عبر أعمالك، وعاطفتك وحماسك لرؤية  
منظمتك ولدورك في تحقيق تلك الرؤية؟

---

---

---

■ ما هي العوائق التي تقف في طريق توصيل رؤية منظمتك؟

---

---

---

■ ماذا تستطيع أن تفعل لتذلل تلك العقبات وتخطاها؟  
وما هو السلوك الجديد الذي تستطيع أن تكون نموذجاً له  
أمام الآخرين؟ وما هي الإجراءات الجديدة التي تستطيع أن  
تتخذها؟ وكيف تستطيع أن توصل الرؤية على نحو مختلف؟  
ولمن تستطيع أن توصلها؟

---

---

---

■ من الذي يستطيع أن يعطيك دعماً وتغذية راجعة عن  
جهودك لتعمل على رؤية منظمتك وتوصلها إلى الآخرين؟

---

---

---

### تمرين تأليف القصة

هل تمتلك قصة مرتبطة برؤيتك الشخصية أو برؤية منظمتك؟ لعلك تستطيع أن تجمع قصة من الحوادث الصغيرة التي رأيتها أو سمعت عنها. ضع ملاحظاتك عن الكيفية التي يعيش فيها الناس في منظمتك ويتصرفون وفق رؤية المنظمة. ولتؤلف قصة عن رؤيتك الشخصية. فكّر فيما يشترك أو فيما يرضيك بشأن الكيفية التي ترتبط بها الرؤية مع ما تفعله أنت في كل يوم.

### الحديث الوجيه في المصعد

القصص قوية، وديناميكية حركية، وضرورية ضرورة مطلقة من أجل توصيل الرؤية. ولا يمتلك القادة دائماً الوقت أو الفرصة ليقصوها بعدد المرات التي قد يحبون أن يقصوها أو قد يحتاجون إلى أن يقصوها، ولكن ذلك لا يعني أنهم لا يجب أن يحاولوا أن يوصلوا الرؤية بإيجاز، وبوضوح، وبقناعة في أي فرصة تسنح. أدخل الحديث الوجيه في المصعد، وهو بيان موجز مستوفٍ للفرض ومقنع يوصل الرؤية في المدة الزمنية التي تملكها في أثناء ركوب نموذجي في المصعد. يجب عليك أن تبلغ رسالتك وتوصلها في جملة أو جملتين في الحد الأقصى. مارس ذلك مراراً وكن مستعداً. وحديثك الوجيه في المصعد يجب أن يظهر طبيعياً وأن يعمل حساً بالإثارة والاستعجال.

السياسيون سادة في هذه الخطابات الصغيرة القصيرة. فهم يعيشون في عالم مقتطفات الصوت والصورة التي لا تزيد عن سبع ثوان. وليزدهروا في تلك البيئة، فقد تعلموا بسرعة أن يستخلصوا موقفاً أو خطة سياسية ويقطّروها؛ ليكون في تعبير قصير. ويستخدموه للتأثير على الفرقة، أي توصيل

الرؤية، وبناء القبول لرأيهم، والحفز إلى العمل في صفوف مسانديهم. وخطط السياسي السياسية ومواقفه قد تكون معقدة وتفصيلية، ولكن الرؤية الخاصة بالكيفية التي ستبدو عليها الأمور إذا تبني الناخبون تلك السياسات والمواقف فتستطيع أن تكون واضحة، وبسيطة، ومشجونة بالعاطفة.

لدى المادة فرص مشابهة لتوصل رؤاهم، وخصوصاً مع موظفيهم ومع حملة الأسهم الآخرين: يضع دقائق عند براد الماء أو في الصف في المطعم (الكافيتيريا)، وزيارة سريعة إلى غرفة البريد أو قسم خدمة الزبائن، أو في احتفال خاص بالشركة، بل تمشية عبر مواقف السيارات في نهاية يوم عمل. ومثل السياسي، يجب على القائد أن يستعد من أجل هذه الفرص (ويستطيع أن يوجدها). قد تكون الرسالة قصيرة، ولكن التأثير على مر الزمن وبالتكرار هو تأثير أسي. فكّر - على سبيل المثال - في قول شركة فيريزون "أستطيع أن تسمعي الآن؟" إنها تفخر بالتغطية الشاملة للهاتف الجوال وتترك ذاكرة مائكة من رؤية فيريزون عن الرضا العالي للزبون عن منتجاتها.

### خبير الوسائل

في عالم الوصول الفوري، ودائماً على دقة الأداء اللاسلكي من الحواسيب الرقمية الصغيرة المعروفة باسم المساعد الرقمي الشخصي، من نوع تريو وبلاكبيري، في هذا العالم تبدو قنوات الاتصال وأساليبه المجربة والحقيقية مثل الملصقات وبطاقات الأعمال التي تقطّنت تبدو غريبة، وتذكراً من زمان إلى آخر. وشارع ماديسون، صناعة الإعلانات الأمريكية، يعرف ذلك على نحو أفضل. وكلما فتحت قنوات أكثر، صارت فرصك في الاتصال فرصاً أفضل. فليست كل طريقة تصلح للعمل مع كل



شخص. ويجب أن تكون رؤية منظمتك موضوعة في الواجهة على موقعها في الشبكة الدولية للمعلومات، ولو كان بعض الناس لا ينظرون قطعياً إلى صفحة في الشبكة. أما الذين ينظرون فسيرونها هناك، وتستطيع أنت أن تصل إلى الآخرين بطرق أخرى.

استخدم مذكرات بليغة تفتنك، حيث تستطيع أن تضعها: على أكواب القهوة، وقمصان بشكل تي، وعلى شاشة الحاسوب حين لا يكون قيد العمل، وبطاقات العفش، وأقلام الرصاص، ومغناطيسات خزانة الملفات، وجوائز صندوق المقترحات، ودفاتر الملاحظات، وأي شيء آخر تستطيع أن تفكر فيه ومن شأنه أن يحفظ الرسالة أولاً وقبل كل شيء في أذهان موظفيك، وحملة الأسهم، والزيائن. بل تستطيع أن ترسخ الرؤية في أداء منظمتك وأنشطتك تطوير القيادة، وذلك لكي يستطيع الموظفون أن يربطوا غاياتهم الشخصية مع نجاح المنظمة المستقبلية.

وكي نستخدم كل هذه الوسائل على نحو ناجع يبين الرؤية بإيجاز. عد إلى حديث المصعد وتخيل كيف تعرض ذلك في أماكن أخرى. الناس يتذكرون التعابير الصغيرة، ولو بعد سنوات من توقف الإعلانات عن استخدامها. فشماعات مثل «طر في السماوات الصديقة»، و«أود أن أعلم العالم أن يغني»، و«أنت تستحق عطلة اليوم»، و«تواصل والمس شخصاً ما»، و«لا أستطيع أن أصدق أنني أكلت كل شيء»، هي شعارات صارت جزءاً من اللغة المشتركة، وهي مرتبطة مع منتجات معينة، بل مع ذكريات معينة.

إذا فكرت في الرؤية فإن توصيلها هو في الحقيقة مثل القيام بإجراء حديث للإقناع في المبيعات، فأنت تريد الناس في المنظمة أن يصدقوا بالرؤية وأن ينقلوها إلى الآخرين. وتريدها أن تكون معدية، كالفيروس، وأن تصل

إلى ما سماه مالكولم غلادويل الكتلة الحرجة وتتحول إلى مجرى التفكير السائد. ويعرف المعلنون كل شيء عن حاجتنا الإنسانية إلى الانتماء إلى شيء أكبر من ذواتنا أنفسنا ويستفيدون من ذلك.

يشعر بعض القادة أنهم محرجون أو قلقون بشأن بيع ما تدعو الحاجة إليه لتوصيل الرؤية. وحين يصل الأمر إلى رؤاهم الشخصية أيضاً من أجل النجاح يشعر بعض القادة أنهم غير مرتاحين لترويج الأفكار؛ لأنهم غير مرتاحين للترويج لأنفسهم. ولكن بوصفك قائداً تعرض رؤية، فأنت في مقدمة المنحنى. أنت مُتَبَنٍ مبكر. وأنت تساند الرؤية من قبل، ولكن الآخرين قد لا يعرفون أيضاً ما يكفي عنها ليبصروها، وأقل من ذلك ليدعموها. إن قسماً من عملك هو أن تُعلم وأن تقنع.

### تحدث إلي

والإستراتيجية الأخرى الناجمة لتوصيل رؤيتك هي أن تجعلها شخصية، وأن تجتذب الآخرين وتشاركهم في معادلات وجهاً لوجه واحداً لواحد. فالصلات الشخصية قنوات ناجعة على نحو غير عادي للاتصال. وهي تعطي القائد الفرص لنقل المعلومات، واستلام التغذية الراجعة، وبناء الدعم، وإيجاد الطاقة حول الرؤية. إن قدرة القائد على تطوير هذه العلاقات تتطلب مهارة في توصيل رؤية ملزمة وواضحة عن المستقبل. وكما يشير هيوغز وبيتي، فعين تفهم المنظمة أين هي، وأين تريد أن تذهب يكون الموظفون أكثر استعداداً للالتحاق بالرحلة والدفاع عن القضية.

فكر - على سبيل المثال - في الرؤية التي تقول: «لا يُهمل أي طفل ويُترك في الخلف» وهي الرؤية التي دافع عنها الرئيس جورج دبليو. بوش ووضعت لاحقاً في خطة سياسية من طرف مجلس الشيوخ. فكر كيف تم توصيل

تلك الفكرة على طوال السلسلة التعليمية من خلال حلقات من الصلات الشخصية. ففي أثناء اجتماع هيئة التدريس عُرضت مبادرة منهج جديد، ويمكن لمدير المدرسة أن يقول: «نظراً إلى أننا ملتزمون بالأ نهمل أي طفل ونتركه خلفنا، دعونا ننظر في هذه الطريقة الجديدة: لنرى إن كان يمكن أن تكون مفيدة للطلاب الذين يتقدمون بصعوبة.» وفيما بعد، واستجابة لشكوى والد طفلة عن الصعوبة التي تجدها طفلته في درس معين، قد يقول المعلم: «حسناً، نحن ملتزمون بالأ نهمل أي طفل ونتركه خلفنا، وذلك يشمل بالتأكيد ابنتك. دعنا نلقي نظرة أقرب على هذه الحالة».

يستطيع القادة أن يلهموا أنفسهم والآخرين بالاستعداد من رؤاهم الشخصية. ويستطيع شخص ما يمتلك الرؤية الشخصية للقيادة التي تشمل على خدمة الآخرين كي يكون بالإمكان استحضار المزيد من الرعاية والتقدير إلى العالم، يستطيع هذا الشخص أن يضع خلاصة تلك الرؤية في المحادثات التي تدور حول النزاع، والنفوذ، والسلطة، والإستراتيجية، والتمكين، ومواضيع قيادية أخرى عديدة. إن مجرد الذكر، في سياق العلاقات الشخصية، يستطيع أن يُعلم الآخرين وأن يلهمهم ليفكروا في غرض قيادتهم الخاصة ورؤيتها. وعلى الأهمية نفسها كذلك، فهو يُبقي ذلك القائد المحدد مُلهماً وواعياً لرؤيته ويدعوه إلى معاودة تكريس جهده لها.

### نظام الرّش

- فكر في أحدث معادلاتك. كيف كان يمكن أن تُدرج ذكر رؤية منظمتك؟
- فكر في رؤيتك الشخصية عن القيادة. كيف كان يمكنك أن تلهم الآخرين بذكرها لهم؟

## طرق أخرى

القصص، والبيانات الوجيهة، وتنويع القنوات، والصلات الشخصية ليست هي الوسائل الوحيدة التي تملكها من أجل توصيل رؤيتك. وفيما يأتي بعض الاقتراحات الأخرى اللازمة من أجل تلوين صورة للمستقبل تلويناً مستمراً وديناميكياً.

اجتذب جمهوراً. حدد اللاعبين الرئيسيين، والقائمين بالاتصال، وحملة الأسهم، والمساندين في كل المنظمة الذين سيقومون بحفز الآخرين على أن ينصتوا، ويتأملوا، وأن يكونوا مشاركين في الرؤية.

ارسم خريطة لأرضك. أوجد إستراتيجية اتصال رسمية (مثل حملة إعلانات، على سبيل المثال) وامنح فريقاً السلطة والموارد لتنفيذها. ضع فريقاً في المكان المناسب لتعليم هيئة الموظفين الجدد.

اخرج إلى خارج المنظمة. تواصل مع الزبائن الخارجيين، والشركاء، والباعة مع الفهارس المصورة (كتالوجات)، والفواتير، والإعلانات، والبيانات الأخرى.

ابق في الجانب المشمس. ابق إيجابياً بشأن الرؤية. ومرر كلام القيل والقال الإيجابي، صحح سوء التفاهم. الناس سوف يتحدثون. وعليك أن تقرر ما تريد أن يتحدثوا عنه.

كن في كل مكان تستطيع رسالتك أن تكون فيه. زُر المواقع المختلفة في منظمتك، سواء كان ذلك رحلة إلى غرفة البريد أو رحلة طيران إلى الجانب الآخر من العالم. اجعل حضورك معروفاً لمنظمتك على شبكة المعلومات الداخلية (إنترانيت). أوجد مدونة. كن السفير المرئي لرؤية منظمتك، وحامي نجاحها.

اجعلها ذات معنى. ارع مسابقات واحتفالات تشجع الموظفين على أن يمتلكوا قسماً من الرؤية. ساعدهم على إيجاد المستقبل، لا انتظار مجيئه. اصنع ذكريات. أوجد الاستعارات البيانية، والكتايبات، والشعارات، وأوجد طرقاً إبداعية لاستخدامها. اكتبها في أغنية أو في شعار يمكن تذكره. كن كالحلقة الدائرية. ابن تغذية راجعة مستمرة في عملية توصيل رؤيتك. انتبه لما تضعه في الحلقة. أنصت بعناية لما يعود إليك. عدل، ووائم، وأبق مرناً. أنت هنا. استخدم المساعدات البصرية والتحديثات لإبقاء كل واحد واعياً بالتقدم الذي عمله نحو رؤيتك. أوجد رؤية النظام العالمي لتحديد الموقع، ولكن لا تعط خرائط وحسب، بل قدّ الحملة.

انتبه للثغرة. عالج بشكل صريح وسريع التناقضات في الرؤية. قد لا تكون المقاومة للتغيير هي القضية، قد تكون القضية هي أن الناس لم يسمعوا رسالتك أو أسأؤا فهمها. كن صبوراً، وتحرك نحو الأمام، وأحضرهم معك. لاحظ المصنع الطيب. كافئ السلوك والأفعال التي تبين الرؤية وتمكسها. أوجد حب الاطلاع وكافئ على المشاركة.

أبقها قصيرة وبسيطة. تذكر اللفظة المختصرة التي تقول: أبقها قصيرة وبسيطة. يجب أن يكون بيان رؤيتك واضحاً، ومعقولاً، وسهلاً على الفهم، وسهلاً على التمرير إلى الآخرين.

انظر كيف يعيش النصف الآخر. تخيل أن موظفيك زبائن. أعطهم الرسالة التي تحب منهم أن يسمعوها. ساعدهم على أن يروا الرؤية؛ لكي يستطيعوا الالتحاق بالرحلة.

افتح حساباً مشتركاً. صلّ الرؤية بالنتائج الحقيقية للأعمال إذا كنت تقود مشروعاً تجارياً أو صلّها بالنتائج الملموسة والآثر الناتج إذا كنت تقود مشروعاً غير ربحي.

الزم الأسئلة التي تكرر. وظف التقانة، مثل قاعدة بيانات يمكن الوصول إليها من خلال الشبكة الدولية للمعلومات أو على الشبكة الداخلية لمنظمتك، للإجابة عن الأسئلة التي توجه من الموظفين، والزبائن، وحملة الأسهم. حدد مسؤولية المكلف بالإجابة.

حدث بها. وَصِّل، وَصِّل، وَصِّل، فأنت لا تستطيع أن تعرض رسالتك مراراً كثيرة.

ساندها. إذا كانت رسالتك ظهرت في الخارج، فتتحقق من أن الناس يستطيعون أن يروا أنها تعكس تغييراً حقيقياً. إذا كانوا يرون شيئاً ويسمعون شيئاً آخر، فإن مصداقيتك قد أُلْطِقت عليها النار ورؤيتك ميتة.

### تغطية كل القواعد

حين نوصل الرؤية، نريد من الناس لا أن يفهموا الرؤية فقط بل أن يتذكروها كذلك، وبعدئذ أن يوصلوها إلى آخرين. وأنجع سبيل إلى ذاكرة الناس يختلف من شخص إلى شخص. فبعض الناس متعلمون بصريون، ولذلك فتحن نحاول أن نوصل الرؤية في صورة إذا استطعنا. وبعض الناس الآخرين متعلمون سمعيون، ولذلك فتحن نتحدث عن الرؤية مرة تلو مرة. وهنا أيضاً متعلمون بالإحساس الحركي، ولذلك فنحن نحاول أن ندمج أشياء يستطيع الناس أن يفعلوها جسمياً في توصيل الرؤية.

فكر أيضاً في تضمين الرأس، والقلب، واليدين في التوصيل. يحتاج الناس إلى أن يفهموا الرؤية فهماً فكرياً. وعقلياً. ويحتاج الناس إلى أن يقبلوها عاطفياً وشخصياً. ويحتاجون إلى أن يضعوها موضع الفعل والعمل بأيديهم وأقدامهم. وبلغة رؤية المنظمة يحتاج الناس إلى أن يفهموها، وأن يؤمنوا بها. وأن يفعلوها، في الرأس، والقلب واليدين.

والمثال على ذلك: فُكر في منظمة لها خمسة مواقع في ثلاث قارات. وفي أثناء الاندفاع للتأثير في الثقافة ولوضع كل واحد على السفينة مع رؤية المنظمة، ومهمتها، وقيمها، تم تدبير خطة للعمل عبر الحدود الجغرافية، ولجمع كل المنظمة معاً. كان هناك - طبعاً - الخطابات المتوقعة، وجماعات المركز، والملصقات، ورسائل البريد الإلكتروني (الإيميلات)، وجلسات في غرفة الجلوس. وإضافة إلى ذلك، فالناس في كل المواقع الخمسة كانوا مدعوين إلى تلوين آجرات خزفية: لتمثل جزءاً ما من ثقافة المنظمة: رؤيتها، ومهمتها، وقيمها. كانت خبرة رابطة من ناحية المنظمة أن تجمع معاً وأن تلون الآجرات، ثم أن تجري المشاركة بالآجرات عبر الحدود الجغرافية وأن تُرفع على حامل وتُعرض. كثير من الناس أرسلوا آجرة إلى كل موقع، ومازالوا يشعرون بأنهم متأثرون ومدفوعون إلى التفكير في أنهم أرسلوا تلك الهدية إلى المواقع الأخرى. وبعض الناس كانوا قادرين على أن يسافروا إلى المواقع الأخرى ليروا إسهاماتهم. وهذا الجهد الشامل لرفع الوعي تضمن الرأس، والقلب، واليدين.

## أمثلة على توصيل الرؤية

القادة الفاعلون يتعلمون من الأمثلة والخبرة. ومن الأمثلة الآتية هناك دروس يمكن استخلاصها وهناك أفكار للعمل.

١. حافظ على الرؤية بسيطة وسهلة على التذكر. وحين صاغت نايك هذا التعبير «افعلها وحسب»، حركت هذه الكلمات وحفزت هيئة موظفيها ولو كانوا تحدوا العالم للمشاركة.

٢. اربط الرؤية بقيم محددة وواضحة للمنظمة. وفي العام ١٩٣٩ بدأ بل هيوليت وديف باكارد عملاً تجارياً في مرآب. ومع مرور الزمن، أوجد طريقة لأداء العمل صارت تعرف باسم طريقة هيوليت باكارد، إتش بي. وكانت إيديولوجية احترمت الفرد، وكوّست العمل لإيجاد نوعية وموثوقية مقدور عليهما، ونفذاً التزاماً نحو المسؤولية الاجتماعية.

٣. ابنِ المعنى بإعطاء الأفراد رابطاً شخصياً مع الرؤية. رأت ماري كيلي طريقة لإغناء حياة النساء لا من خلال المنتجات التجميلية وحسب بل بجعلها من الممكن للنساء أن يصرن بأنفسهن صاحبات مشاريع.

٤. اجعل منافع الرؤية إفرادية لكل واحد من جماعة حملة الأسهم. اعترف بالفروق بينهم في أثناء القيام بعمل الروابط التي تظهر كيف أن كل أجزاء المنظمة تسمح للرؤية بأن تصبح حقيقية. كان الشعار السابق للجيش الأمريكي هو: جيش الفرد الواحد، وقد جذب حاجات العسكري الفرد ورغباته، مبرزاً نواحي القوة الفردية في الوقت الذي يربط العسكري بمنظمة الجيش وهي أوسع من الفرد.

٥. أشرك الآخرين وأدرك أن الرؤية والمهمة يمكنهما دائماً أن تنموا وتتغيرا. في الأيام الأولى من أيام مايكروسوفت، كان لدى مايكروسوفت المهمة الملزمة وهي: «حاسوب شخصي على كل طاولة وفي كل بيت». وقد دفعت مهمة مايكروسوفت عملها إلى وقت طويل، وكان يمكن القول إن الشركة حققت تلك المهمة. فما هي مهمة مايكروسوفت اليوم؟ «مساعدة الناس والأعمال في كل أنحاء العالم أن يحققوا إمكاناتهم كاملة».

٦. اجعل الرؤية جذابة ومحفزة. فكّر في مهمة غوغل لتنظيم معلومات العالم وجعلها في متناول الوصول وجعلها مفيدة على نحو شامل.



٧. امشِ وتكلم. المدير التنفيذي الرئيس كيلليهير في الخطوط الجوية الجنوبية الغربية أخذ دور حامل العفش، ومضيف الطيران، وعمال خدمة الزبائن لبعض الأوقات القليلة في كل عام؛ ليبقى متقدماً إلى الأمام على كل التحديات التي يواجهها موظفوه.

٨. تأكد من أنك تبين عملياً إيمانك بالرؤية. حين فاتح رئيس مجلس إدارة كرايسلر السابق لي أياكوكا الحكومة الأمريكية ساعياً إلى قروض للكفالة، لم يكن مجلس الشيوخ متأثراً بذلك. ولكن أياكوكا كان قد قام بواجبه، وجادل في أن انهيار كرايسلر سوف يكلف البلاد ٢,٧٥ من بلايين الدولارات في المنافع المدفوعة بسبب البطالة فقط. وأقنع خطابه مجلس الشيوخ لإقراض المال. أياكوكا خفض راتبه الخاص إلى دولار واحد في السنة، ليكون ذلك عهداً لرؤيته أن كرايسلر تستطيع أن تدور وترجع كما كانت.

## مواجهة المقاومة

في جهودك لتوصيل الرؤية، قد تصطدم بحالتين خاصتين. فقد تواجه مقاومة من جمهور مستمعك، أو من نفسك أيضاً. هذان الطرفان يزيدان صعوبة مهمتك. ولكن من حسن الحظ أن هناك طرقاً إيجابية لتعمل على تخطيها.

### من جمهور مستمعك

أحد أهم الأشياء التي يتعلمها أي مواصل في أي وقت هو أن يصمم رسالة موجهة إلى جمهور مستمع مقصود. من الطبيعي أن ترغب أن يكون جمهورك المستمع داعماً، ولكن إن لم يكن كذلك، فليس هناك من معنى في أن تتظاهر أنه داعم. يجب عليك أن تعدّ رسالتك لجمهور المستمعين الذي

يستمع إليك. حين يكون المستمعون مقاومين، فإن ذلك في الغالب بسبب وجود أسبقية منافسة. فكر في المثال الآتي.

أجاب أعضاء هيئة تدريس في كلية عن استطلاع مكتوب، وأشار الاستطلاع على نحو كاسح، إلى أنهم كانوا مستعدين للتخلي عن مواقف السيارات المجبوزة لهم بالقرب من المبنى؛ كي يكونوا بذلك أكثر دعوة للمساواة وأقل نخبوية. وكانت الفكرة هي أن تعطى أفضل الأماكن للطلاب، في جهد يكونون من خلاله مركزين على الطلاب. وحين استمر أعضاء هيئة التدريس في استخدام هذه المواقف، أحس رئيس الكلية بالإحباط. بل حين تخلى عن موقفه هو شخصياً أيضاً استمر أعضاء هيئة التدريس بالمقاومة. وأخيراً، بعد القيام ببعض الاستطلاعات الإضافية غير الرسمية في ميدان الغولف وفي المطعم، أدرك الرئيس أن أخذ مواقف السيارات سيكون أخذاً للرمز المرئي الوحيد الذي كان أعضاء هيئة التدريس يملكونه للدلالة على أهميتهم وقيمتهم للكلية.

الشخص الذي يقود تغييراً يجب أن يُفِرط في الاتصال، أي، أن يتواصل بصبر مرة بعد أخرى، وعلى مستويات مختلفة مستخدماً وسائل إعلامية مختلفة. من الصعب ومن الاستهلاك للزمن أن تقود الناس إلى خارج مقاومتهم. الرؤية بعيدة وغير واضحة. والمقاومة هنا الآن. وفَرَط التواصل واحد من الأجوبة. ويحتاج الموقف إلى قائد عضو مخلص قوي؛ ليبين عملياً الصبر المستمر الذي تدعو إليه الحاجة لمعالجة المقاومة. ويحتاج الموقف إلى قائد ديناميكي حركي ليولد الحماسة التي تدعو إليها الحاجة لقيادة الناس إلى رؤية جديدة. وفي الوقت الذي يقوم فيه القائد بفراط التواصل بشكل صبور يجب عليه، ذكراً كان أو أنثى، أن يبدأ بناء المبنى الجديد، بناء الجانب الإسمنتي المسلح من الرؤية الذي يستطيع الجمهور المستمع المقاوم أن يزعم أخيراً أنها رؤيته الخاصة به.

وضع رئيس الكلية أماكن مرقمة في الطرف البعيد من قطعة أرض موقف السيارات ووضع لوحات تمنع أي شخص باستثناء صاحب الموقف من إيقاف سيارته هناك قبل الساعة ٩ صباحاً. وكان لديه أماكن «محمّولة» قرب المبنى مدهونة، وأرسل قائمة بتخصيص الأماكن في قطعة الموقف البعيدة مبنية على أساس الأقدمية. المكان رقم واحد (وهو أيضاً أبعد موقف عن المبنى) كان مخصصاً للشخص الذي كان قد أمضى مع الكلية أطول مدة. والعمداء والمديرون لم يحصلوا على اعتبار إضافي.

والقائد الديناميكي الحركي هو القائد الذي يمتلك عاطفة ويتحدث عنها مراراً. وفي توصيل الرؤية، فهذا لا يعني التحدث فقط عن النتيجة المقصودة، بل التحدث حديثاً مشحوناً بالعاطفة أيضاً عن العملية اللازمة للوصول إلى هناك. إنه قد يمضي وقتاً طويلاً نوعاً ما قبل أن يصل بعض أعضاء الجمهور المستمع إلى الرؤية، ولكنهم إذا كانوا يستطيعون أن يشتركوا حصة في العملية في أثناء ذلك الوقت، فسوف يساعدهم هذا على تحريكهم قُدماً.

ووصل رئيس الكلية وهيئته التنفيذية إلى تقديم بيان للمهمة يدور حول كون الطلاب لهم الأسبقية العليا، ورفع فريق الصيانة أعلاماً كتب عليها بيان المهمة، وبدأت حكومة الطلاب برنامج تسمية لتكريم الناس الذين ذهبوا إلى ما «فوق وإلى ما بعد». ولم يتحدث الرئيس عن قضية مواقف السيارات زيادة على ما تقدم. وجعل الجريدة تضع إعلاناً عن المهمة الجديدة، وأتبعوا الإعلان بمقالة رئيسة تركز على الموضوع. واستمر الناس بالتفكير عليها، وبعض أعضاء هيئة التدريس استمروا بالمجيء إلى العمل في الساعة ٧ صباحاً؛ كي يستطيعوا الحصول على مكان قرب المبنى، ولكن رويداً رويداً تضاءلت المشكلة. وحين تضاءلت كانت الحماسة للمهمة وللرؤية الجديدتين قد ازدادت وكان الاعتزاز بهما قد ازداد.

تظهر المقاومة في طرق غير متوقعة. ومن المهم أن نتذكر أنها تمثل عادة أسبقية متنافسة، ومن المهم أن تكشف طريقة مناسبة لمعالجة تلك الأسبقية. ومن الحيوي المحافظة على التواصل بأكثر عدد ممكن من الطرق، والتخلي بالصبر. بعض الناس لا يشتري حصة إلى أن تكون قد قلبت الرؤية مرة تلو المرة، وحين يشترون أخيراً، وإلى الحد الذي يعنيههم، فتلك هي المرة الأولى التي تكون أنت قد قلبتها. فحافظ إذاً على التحدث، بشكل صبور مشحون بالعاطفة.

### سيرة ذاتية

قد تجد أحياناً أنك أنت نفسك المقاوم. وفي هذه الحالة، أنت الشخص الذي تحتاج إلى ممارسة النفوذ عليك. والوقت الذي يمكنك فيه أن تتدخل وأن تحاول أن تغير الرؤية إلى رؤيتك أنت قد مضى. ربما ستأتي فرصة أخرى في المستقبل للتأثير في الرؤية ثانية، بل ربما في العام القادم. ولكن في أثناء هذا الوقت لا تمتلك فعلاً اختياراً صحيحاً سياسياً إلا أن تصعد على السفينة. ومن المهم جداً كيف تصوغ استجاباتك في أسئلة إذا كنت لا توافق على الرؤية. ضع قائمة من جمل تشعر أنها مناسبة تقول:

✓ أنا فعلاً على ظهر السفينة بشكل كامل مع هذا، على الرغم من أنني ما زلت أتعلم عنها.

✓ أنا لا أعرف كل شيء عن هذا حتى الآن، ولكنني ملتزم بها.

✓ أنا أتعلم قدماً معكم أيها الناس، وإن كنت أبدو مشوشاً قليلاً، ولكنني ها هنا معها.

من المهم جداً ألا تقول أشياء تعني ضمناً أنك لست على ظهر

السفينة:

X هذه لم تكن فعلاً فكرتي، ولكن دعنا نعطيها تجربة إلى أن يكون هناك شيء أفضل.

X أنا كنت أمتلك خطة مختلفة، ولكن هذا هو ما قالوه هم، دعونا إذا نتابع العمل.

X أعرف أن هذا غبي، ولكن دعونا نجرب أن نستفيد منه أفضل فائدة، حسناً؟

ولو كنت ما زلت تقنع نفسك، فأنت تحتاج إلى أن تقدم نموذجاً للالتزام الكامل لقواتك. من الصعب على الناس أن يتبعوا قائداً هو نفسه ليس متفائلاً ومفعماً بالأمل بشأن الجهة التي هم ذاهبون إليها.

## كلمات أخيرة

لعلك سمعت بالقول القائل: إن الشخص الذي لا يقرأ ليس أفضل حالاً من الشخص الذي لا يستطيع القراءة. إن الأمرين سيان إلى حد كبير بالنسبة إلى بيانات الرؤية. فامتلاك رؤية ولكن من دون توصيلها ليس تحسناً كبيراً على عدم امتلاك رؤية قطعياً. يجب أن تكون الرؤية موضوع مشاركة؛ لكي تفعل الأمور المقصود منها أن تفعلها؛ وهي أن تلهم عمل منظمتك، وأن توضحه، وتركزه.

تذكر أنك بوصفك قائداً، فأنت في دور المتبني المبكر. وواجبك هو أن توصل الرؤية إلى الآخرين في طرق تساعد على فهمها، وتذكرها، ثم على التقدم ليشاركوا بها هم أنفسهم. وبهذه الطريقة يمكن للرؤية أن تصبح سراجاً متألّقاً يقود منظمتك نحو مستقبلها.

## قراءات مقترحة

- Bridges, W. (2003). *Managing transitions: Making the most of change* (2nd ed.). Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Denning, S. (2001). *The springboard: How storytelling ignites action in knowledge-era organizations*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Gladwell, M. (2002). *The tipping point: How little things can make a big difference*. Boston: Back Bay Books.
- Hughes, R. L., & Beatty, K. C. (2005). *Becoming a strategic leader: Your role in your organization's enduring success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, R. J., & King, S. N. (2001). *Discovering the leader in you: A guide to realizing your personal leadership potential*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Packard, D. (1995). *The HP way: How Bill Hewlett and I built our company*. New York: HarperBusiness.
- Quigley, J. V. (1993). *Vision: How leaders develop it, share it, and sustain it*. New York: McGraw-Hill.



## خلفية

درس مركز القيادة الإبداعية ممارسة القيادة منذ العام ١٩٧٠، وكان توصيل الرؤية ويستمر هذا التوصيل مهارة يكافح القادة لتطويرها. وبرامجنا المفتوحة للتسجيل تستخدم التقييمات التي تضم فيها بنوداً متصلة مباشرة مع قدرة القائد على توصيل الرؤية بنجاح، ومن جعلتها الرغبة في الإقدام على المخاطر، والتوصيل الجسور، والواضح، والناجح. وفي جلسة تعليم واحد مع واحد، يتلقى المشاركون في برامجنا لتطوير القيادة الأدوات اللازمة ليصبحوا أفضل في توصيل الرؤية. وبالإضافة إلى ما تقدم، فإن الأنشطة القائمة على الخبرات، والتي تتحدى القادة في اللحظة والحال ليبتكروا رؤية وليستقبلوا التغذية الراجعة من نظرائهم. هذه الأنشطة وضعت الأساس لمحتويات هذا الكتاب الإرشادي.



## خلاصة النقاط الرئيسية

الرؤية هي حالة المستقبل المتخيلة أو التي يتبناها ذهن والتي تسيطر بوضوح على اتجاه المنظمة وتحدد وجهتها المقصودة. وأحد أقسام وظيفتك، بوصفك قائداً، هو أن توجد الالتزام لرؤية منظمتك. ولكي تفعل هذا، يجب عليك أن توصل الرؤية على نحو ناجح.

واحدى طرق توصيل الرؤية هي أن تقص قصة. فالقصة تمنح الرؤية حياة، وتساعد الناس على أن يروها ويتذكروها، وهي ترسخ الرؤية في القيم وفي الحقائق المشتركة. فإذا لم يكن لديك الوقت الكافي لتقص قصة، تستطيع أن تستخدم حديث المصعد، وهو بيان موجز مستوف للفرض ومقنع يوصل الرؤية في اللحظة اللازمة من الزمان لركوب نموذجي في المصعد.

وكلما زادت القنوات التي تفتحها، كانت فرصك للتوصيل أفضل. ويجب أن تكون رؤية منظمتك في المقدمة على موقعها في الشبكة الدولية للمعلومات، بالإضافة إلى أكواب القهوة، والقمصان بشكل حرف تي، وأفلام الرصاص، ودفاتر الملاحظات، وعلى أي شيء آخر يمكن أن يحافظ عليها في أذهان الموظفين، وحملة الأسهم، والزبائن.

والإستراتيجية الأخرى لتوصيل الرؤية هي أن تشرك الآخرين في محادثات واحداً مع واحد. وتغطي الصلات الشخصية القادة فرصاً لنقل المعلومات، ولاستقبال التغذية الراجعة، وبناء الدعم، وإيجاد الطاقة حول الرؤية.

وفي جهودك المبذولة لتوصيل الرؤية قد تواجه مقاومة من جمهورك المستمع. وتمثل المقاومة - في العادة - أسبقية منافسة، ولذلك فإن من المهم أن نكتشف طريقة لمعالجة تلك الأسبقية. استمر بالتوصيل بأكبر عدد ممكن من الطرق، وكن صبوراً. فإذا كنت أنت نفسك الشخص المقاوم، فإنك إذاً

أنت الشخص الذي تحتاج إلى أن يمارس عليك النفوذ. وفي كل الحالات، حتى وأنت ما زلت تستحضر نفسك قُدماً إلى المكان المناسب، تحتاج إلى أن تقدم نموذجاً للالتزام الكامل.

ويجب أن تكون الرؤية موضوع مشاركة لكي تفعل الأشياء التي يقصد منها أن تفعلها؛ وهي أن تُلهم عمل منظمتك، وتوضحه، وتركزه. وواجبك وأنت القائد هو توصيل الرؤية إلى الآخرين بطرق أخرى تساعد على فهمها، وعلى تذكرها، ثم على التقدم؛ ليشاركوا بها هم أنفسهم.



## مطبوعات ذات صلة

**التحول إلى قائد إستراتيجي، دورك في النجاح الدائم لمنظمتك.**

ريتشارد ال. هيوغز وكاترين كولاريللي بيتي

جوسي - باس ومركز القيادة الإبداعية، ٢٠٠٥

(مركز القيادة الإبداعية رقم المخزون ٢١٧٤)

تواجه منظمات اليوم تحديات صعبة لكي تبقى منافسة، تحديات مثل الخطوة السريعة للتغيير، وتزايد المجهول غير المتيقن، ونمو الغموض، والتعقيد. ولواجهة هذه التحديات، يجب على المنظمات أن توسع أفق مسؤولية القيادة من أجل القيادة الإستراتيجية والاشتراك مع المزيد من الناس في عملية القيادة.

وفي كتاب (التحول إلى قائد إستراتيجي) يقدم ريتشارد هيوغز وكاترين بيتي من مركز القيادة الإبداعية إلى التنفيذيين والمديرين كتاباً إرشادياً من أجل تطبيق عملية القيادة الإستراتيجية التي تصل إلى القادة على كل المستويات من المنظمة.

وهذا الكتاب وهو يستند إلى البرنامج الناجح لمركز القيادة الإبداعية عن تطوير القائد الإستراتيجي، فإنه بالرغم من ذلك يلخص إطار القيادة الإستراتيجية، ويحتوي على مقترحات عملية عن الكيفية التي تطور بها مهارات الفرد، ومهارات الفريق، ومهارات المنظمة لتكون أكثر قابلية للتلاؤم، وأكثر مرونة، وأكثر قابلية للرجوع إلى وضعها الصحيح. ويبين المؤلفان كذلك كيف يستطيع المديرون الأفراد أن يمارسوا القيادة الإستراتيجية الفاعلة من خلال طريقتهم المتميزة والمنهجية وهي، التفكير، والعمل، والتأثير.

**اكتشاف القائد الموجود فيك، دليل لتحقيق إمكانيتك القيادية الشخصية.**

روبرت جيه. لي وسارا إن. كينغ

جيسي - باس ومركز القيادة الإبداعية، ٢٠٠١

(مركز القيادة الإبداعية رقم المخزون ٢٠٦٧)

يستند هذا الكتاب إلى نقطة بسيطة وواضحة وهي: أن أدوار القيادة يجب أن تُملأ بأناس يقررون عن عمد بأنهم يريدون أن يكونوا في هذه الأدوار. ومع ذلك فالعديدون من التنفيذيين والمديرين يجدون أنهم قد صاروا قادة لعدم وجود غيرهم لا نتيجة للاختيار الشخصي. وفي الحقيقة، أن عدداً كبيراً من الناس جنحوا إلى أن يكونوا قادة أو جنحوا بعيداً عن أن يكونوا قادة؛ لأنهم ببساطة لم يفعلوا العمل اللازم لموافقة أنفسهم الخاصة الموصوفة وصفاً أميناً مع حقائق دور القيادة. ولا يستكشف كثير من الأفراد استكشافاً جاداً صلاحيتهم الشخصية للقيادة حتى يكونوا قد دخلوا مدة طويلة في مساراتهم الوظيفية. ولكن مع حلول ذلك الوقت، يكون الوقت في الغالب متأخراً جداً للإعداد من أجل أدوار أكثر إرضاءً أو للخروج من المواقف التي لا يعني لهم أي معنى بوصفهم أفراداً.

كتاب (اكتشاف القائد الموجود فيك) يعرض مدخلاً زائراً بالخطط لفهم كيف تتوافق نواح من الشخصية، والطباع، والرؤية، والحياة المنزلية، والقيم، والمهارات، مع نشاط قيادة جوهرية. وهذا المنهج الفريد لاكتشاف الذات يبين بوضوح كيف يبدو أن يكون المرء مناسباً في أدوار القيادة في المنظمات أو غير مناسب في تلك الأدوار.

سوف يساعد هذا الكتاب التنفيذيين، والمديرين، والقادة الذين يحملون إمكانية للقيادة، ومنهم المخبربون المخبكون وأولئك الذين ينظرون إلى القيام بالقيادة بوصفه اتجاهًا جديدًا في مساراتهم الوظيفية، سوف يساعدهم لكسب المزيد من البصيرة الشخصية فيما تعنيه لهم القيادة فعلياً، ولإبقاء المزيد من السيطرة على خيارات مسيراتهم الوظيفية، وليحققوا بعد ذلك المزيد من النجاح الشخصي وهم قادة.

لتطلب هذه الكتب، تفضل بزيارة مستودع الكتب على الخط مباشرة على موقع

HYPERLINK «<http://www.CCL.ORG/>

PUBLICATIONS» [www.CCL.ORG/PUBLICATIONS](http://www.CCL.ORG/PUBLICATIONS)